

VÉTÉRIINAIRE AUJOURD'HUI ET DEMAIN

VETERINARIAN TODAY AND VETERINARIAN TOMORROW

Par Bruno DUHAUTOIS⁽¹⁾,
(Communication présentée le 3 juin 2010)

RÉSUMÉ

L'analyse objective et détaillée des forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'actuelle pratique libérale vétérinaire des petits animaux indique combien la tendance au regroupement est devenue inéluctable. Regarder ce qui se passe outre-Manche et outre-Atlantique enrichit la réflexion sur les possibilités de développement de stratégies d'alliances complémentaires, additives ou de stratégies d'intégration capitaliste partielle ou totale.

À l'instar de ce qui a été réalisé dans les pays voisins ou en médecine humaine en France, trois schémas de réseaux sont possibles : la concentration (fonctionnement « Business to Consumers » de cabinets satellites organisés autour d'une structure centrale fonctionnant en « Business to Business »), la rationalisation (organisation circulaire en cabinets satellites ne fonctionnant qu'en « Business to Consumers ») et l'expansion (franchise, joint venture, intégration financière).

Mots-clés : vétérinaire de petits animaux, cabinet, réseaux.

SUMMARY

The objective and detailed analysis of the strengths, weaknesses, threats and opportunities of small animal practice confirms the inevitability of the trend towards mergers. Looking at what is happening on the other side of the Channel and on the other side of the Atlantic provides useful information on future opportunities for such mergers, based on mutual benefit, or on partial or total capital integration.

Similarly to what was developed in neighbouring countries or in human medicine in France, three types of networks are possible : concentration (central structure/satellites practices), rationalization (circular correspondence between satellites practices), and expansion (franchising, joint venture, financial integration).

Key words : *pets veterinarian, cabinet, networks.*

(1) DVM, Spécialiste en Chirurgie Vétérinaire (DESV, ECVS), Ingénieur A. et M., Master Management, DESS en Sciences de Gestion - Adresse : 61, Rue Raymond Derain - 59700 MARCQ EN BAROEUL.

INTRODUCTION

« L'avenir n'est jamais que du présent à mettre en ordre » disait Saint Exupéry. Cette réflexion globale menée depuis près de trois années dessine les grandes lignes de la pratique vétérinaire canine d'aujourd'hui et ses perspectives pour demain.

« La responsabilité de la profession vétérinaire à l'égard de la société est importante, complexe et diversifiée » a souligné Christian Rondeau, Président du Conseil national de l'Ordre des Vétérinaires. Importante par sa crédibilité, complexe sous l'impulsion des innovations économiques, technologiques, juridiques et politiques. Diversifiée enfin par l'impact qu'elle peut avoir tant sur la santé animale que sur celle de l'homme.

L'évolution de la profession de praticien devra s'inscrire, bien entendu, dans le respect des valeurs de qualité, de sécurité et d'efficacité, qui caractérisent le service vétérinaire. Mais, au-delà, le praticien devra de plus en plus se centrer sur le client, ses besoins et ses attentes : il devra s'investir largement dans les soins, la prévention et l'éducation pour la santé et proposer de nouveaux services.

Le respect des « fondamentaux » de l'exercice vétérinaire n'exclut pas des évolutions dans ses modalités. Féminisation de la profession, développement du salariat privé, baisse du revenu disponible, développement des sociétés d'exercice libéral, inflation des diplômes étrangers sont autant de modifications du contexte de l'exercice du vétérinaire praticien canin, ces dernières années.

Ces évolutions appellent un travail commun avec les autorités de tutelle, le syndicat, l'Ordre des vétérinaires et les ordres ou « statutory bodies » des autres pays européens. Sur le plan financier, elles devront concilier les contraintes du pouvoir d'achat des clients, de l'économie de la structure et du bien-être de l'animal qui doit rester au centre du débat.

Mais cette évolution ne peut s'envisager aujourd'hui qu'au niveau européen, surtout avec la mise en place de la Directive Services dans le processus duquel la profession vétérinaire est intégrée. Son objectif est de faire progresser l'Europe vers un véritable marché intérieur des services.

Face à la pression concurrentielle, à la différenciation et segmentation des services, à l'augmentation des certifications et des contraintes réglementaires, aux exigences croissantes de la clientèle, à la désertification des territoires ruraux, à la féminisation de la profession, le libéral d'aujourd'hui peut trouver dans la Directive Services (abandon d'unicité du lieu d'exercice, déréglementation de la limitation du nombre de sites et du nombre de salariés, possibilité d'activités associées, ouverture à de nouvelles formes juridiques, arrivée de la publicité, délégation d'actes et ouverture aux capitaux hors profession), l'occasion d'un magnifique rebondissement entrepreneurial en s'initiant à la constitution de nouvelles équipes et en développant le fonctionnement en réseau. Passer « du cabinet aux réseaux » ! (Duhautois 2009)

LE VÉTÉRINAIRE AUJOURD'HUI : FORCES, FAIBLESSES ET MENACES

Faire une analyse rationnelle de la situation du praticien vétérinaire canin de 2010 est un préalable indispensable pour pouvoir bâtir une stratégie d'évolution gagnante au cours de la prochaine décennie. Une analyse de ses forces (Strength), faiblesses (Weakness), opportunités (Opportunities) et menaces (Threats) au travers d'une analyse SWOT en fournit les outils. Elle permet de définir les facteurs-clés des évolutions nécessaires à la profession vétérinaire (figure 1).

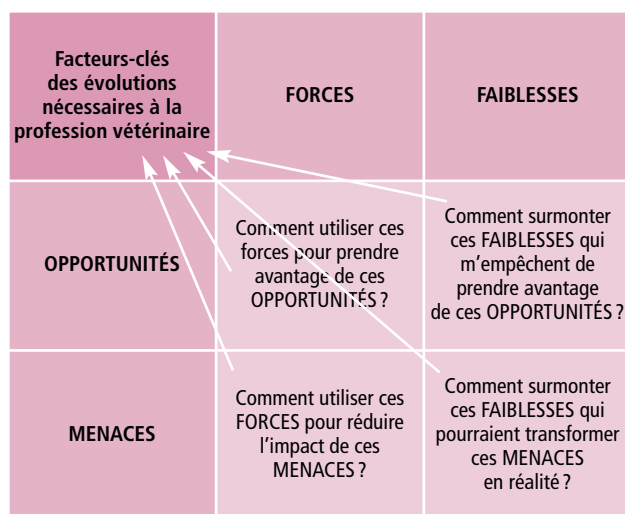


Figure 1 : L'analyse de la situation du vétérinaire canin permet de définir les facteurs-clés des évolutions nécessaires à la profession du vétérinaire.

Forces

On peut identifier trois forces qui sont néanmoins fortement amorties : la liberté, le maillage du territoire et la reconnaissance.

La liberté du praticien

Le praticien vétérinaire de 2010 est libre :

- de **son organisation** (disponibilité, investissement...) ; mais l'exigence des clients est croissante (24 heures sur 24, 7 jours sur 7, domicile...) et la course aux équipements coûteux et aux plateaux techniques élaborés est devenue une réalité ;
- du **choix de ses ressources humaines, de ses associés** ; mais le nombre de vétérinaires salariés a explosé, les mésententes sont fréquentes en association en raison, notamment, de la baisse de revenus, et le nombre moyen de praticiens par structure est particulièrement faible, de 1,9 équivalent temps plein (ETP).

Le maillage du territoire

De nombreuses structures, bien que trop petites, maillent le territoire français, assurant ainsi une proximité appréciée par la clientèle. Mais leur taille est une limite à leur développement et aux exigences de qualité réclamée par leurs clients.

La reconnaissance du « vétérinaire de famille »

Aujourd'hui, 39 % des vétérinaires travaillent seuls. Cet avantage que constitue la fourniture d'un service personnalisé, apprécié du client, devient très vite une contrainte pesante de la part d'une clientèle trop personnalisée (exigences, démotivation des remplaçants, infidélité lors d'absence...).

Faiblesses

Cinq faiblesses existent au sein de la profession : l'isolement professionnel, le manque de rentabilisation de certains matériels, une offre de services mal structurée, une réponse inadaptée à la demande de la clientèle, un recrutement difficile de personnel.

L'isolement professionnel

De nombreux praticiens vétérinaires ressentent un isolement professionnel :

- **sur le plan du management** (gestion, investissement...) : moins de 2 % des praticiens établissent un budget prévisionnel en 2010, 19 % seulement ont une structure juridique de leur établissement ;
- **sur le plan médical** : assurer l'obligation de continuité de soins, répondre de façon optimale à l'obligation de moyens inscrite au code de déontologie est difficile pour certains ; le syndrome de la tour d'ivoire et les problèmes liés à la surcharge émotionnelle et au surmenage ne sont pas rares ;
- **sur le plan de la formation continue** : 44 % des praticiens n'ont pas suivi de formation depuis trois ans ; (Semaine vétérinaire 2007, n° 1282 – Analyse de l'avenir des professions libérales) ;
- **sur le plan familial et personnel** : l'investissement professionnel, la difficulté de recruter, la baisse de revenus posent des problèmes de disponibilité et engendrent une raréfaction de la prise de journées de congé.

Les difficultés de rentabilisation de matériel

Par un suréquipement justifié par un positionnement concurrentiel ou un achat-plaisir, beaucoup de vétérinaires se trouvent dans l'impossibilité de rentabiliser certains matériels, en raison de trop petites structures dont la fréquentation est insuffisante.

Cette course à l'équipement est notamment renforcée par l'augmentation de l'exigence de la clientèle mieux informée par les médias et Internet, mais aussi par l'obligation de moyens, prescrite dans le code de déontologie : matériel suffisant et en bon état, formation adaptée, niveau d'équipement référencé selon qu'il s'agit de cabinet/clinique ou de centre hospitalier vétérinaire (CHV). Le **tableau 1** montre les seuils de rentabilité moyens, calculés pour des types de matériel détenu par les praticiens vétérinaires.

	% vétos (Econovet)	Prix moyen équipement	Seuil rentabilité moyen par semaine
Radio	97 %	38 k€	9
Écho	69 %	35 k€	7
Gazeuse	65 %	17 k€	5
Endoscope	22 %	28 k€	6
Analyseur	90 %	13 k€	12

Tableau 1 : Caractéristiques des cinq équipements majeurs des praticiens vétérinaires canins. Par exemple, 90 % des vétérinaires canins ont un appareil de radiographie, d'un coût moyen de 38 000 €. Il faut en moyenne 9 clichés vendus par semaine pour atteindre le seuil de rentabilité.

Une offre de services mal structurée

L'offre stimule la demande et non l'inverse. Or, à l'analogie de ce qui se passe en médecine humaine, l'offre en pratique vétérinaire s'appuie sur la **synergie généraliste/spécialiste**, l'activité spécialisée étant un facteur de développement largement admis. Cette activité spécialisée nécessite un investissement important sur le plan de l'équipement en matériel et sur le plan de la formation, par l'acquisition du Diplôme d'études spécialisées vétérinaires (DESV) ou par la reconnaissance d'un Collège européen dans une spécialité vétérinaire (ECV). La situation française, très en retard à cet égard, a engendré une confusion dans l'esprit du public. Le maillage français est aujourd'hui constitué de nombreuses entreprises petites et isolées, qui offrent timidement une ou deux spécialités, ne stimulent pas l'offre, freinant ainsi le développement macro-économique de la profession.

Une réponse pas toujours adaptée à la demande clientèle

Taylor Nelson (enquête interne Hill's, 1997) a identifié six points stratégiques caractérisant l'attente commune de la majorité des clients de vétérinaires canins en France, Grande Bretagne, Espagne et Italie : l'accès à des consultations spécialisées, un plateau technique élaboré et à la pointe, une disponibilité 24 heures sur 24, un service rapide et sans attente, des salles d'attentes séparées, voire individuelles, des structures avec du personnel en nombre adéquat.

Or la réalité des vétérinaires français est actuellement tout autre :

- **accès à des consultations spécialisées** : seuls 81 spécialistes sont reconnus sur le territoire français ; en chirurgie, ils sont huit à être reconnus par l'Ordre et ce sont seulement les titulaires du DESV ; ce n'est pas encore le cas des 18 membres de l'European College of Veterinary Surgeon (ECVS) et ce manque de reconnaissance provoque la fuite à l'étranger d'un tiers d'entre eux. Or, selon l'annuaire Roy, 1423 vétérinaires sont prêts à recevoir des cas référés en chirurgie... ;

- *un plateau technique élaboré et moderne* : 44 % des praticiens ne suivent pas de formation permanente (Collectif 2007) et 35 % ne possèdent pas d'appareils permettant l'anesthésie gazeuse (Poubanne 2007);
- *une disponibilité 24 heures sur 24* : plus de 40 % des praticiens ne sont pas organisés en service de garde (Poubanne 2007) et moins de 4 % assurent une réelle permanence 24h sur 24 sur place, ce qui pose le problème de la continuité des soins;
- *un service rapide, sans attente* : cet objectif est difficile à atteindre avec une moyenne inférieure à deux vétérinaires ETP par structure et un ratio Assistant spécialisé vétérinaire (ASV)/Vétérinaire ETP de 1,05;
- *des salles d'attentes séparées voire individuelles* : moins de 15 % des praticiens en sont équipés (Poubanne 2007);
- *des structures à personnel nombreux* : ceci est loin d'être le cas (cf supra) et de plus, les contraintes ordinales imposent moins de deux ides langue durée (ALD)/vétérinaire ETP (art R242-64). La moitié des structures ont une surface inférieure à 150 m² (Poubanne 2007), le parking étant souvent un luxe, compte tenu du prix de l'immobilier en centre ville.

Un recrutement difficile de personnel qualifié

Des ASV peu nombreux (1,05/vétérinaire ETP), démotivés par des fonctions multiples, résultat de la petite taille des structures, un salaire proche du SMIC, l'absence de formation et de responsabilisation sont à l'origine d'un renouvellement important dans nombre de structures vétérinaires françaises. Ce fait est confirmé par le rapport de l'Observatoire des Métiers des Professions Libérales, de 2007. Dans la branche vétérinaire, 31 % des salariés restent en poste moins de six mois contre 22 % dans la branche « santé » (médecins, pharmaciens, dentistes). Ils sont 56 % à dépasser la durée d'un an contre 67 % dans la branche « santé » (figure 2).

Menaces

Elles sont de trois ordres.

Une concurrence externe à la profession

Elle résulte de :

- *l'apparition d'activités « para-vétérinaires » pour répondre à l'absence de vétérinaires dans différents domaines* : comportementalistes canins, ostéopathes, kinésithérapeutes, physiothérapeutes;
- *de l'existence d'une activité commerciale sans logique et sans armes* : selon l'Art R. 242-62 : « Toute activité commerciale est interdite dans les lieux d'exercice... ». Or pour le vétérinaire, la vente d'aliments et de médicaments sans ordonnance (ou médicaments OTC pour « over the counter ») représente aujourd'hui en moyenne respectivement 15 et 7 % de son chiffre d'affaires. Sur ces secteurs, la concurrence est difficile (pharmacies, petshops, jardinerie), le vétérinaire canin disposant de peu de moyens : pas de formation commerciale, peu

de remises en raison de trop petites structures, dépendance en raison du peu de fournisseurs et de l'absence de produits vendus sous marque de distributeur (MDD).

Une concurrence interne

Ceux qui se disent « confrères » ont souvent un comportement de « concurrents ». Ceci se traduit par la mise en place de tarifs positionnés en **prix psychologiques**, en prix concurrence ou en **positionnement « au moins cher »**. Le nombre important d'actes à faible marge est de plus en plus une réalité, conséquence d'une plus grande disponibilité des vétérinaires, de leur démotivation pour certains et de la proposition d'actes à perte.

Une sérieuse baisse de rentabilité

La faible rentabilisation des plateaux techniques et l'absence de revalorisation des actes au fil des années a engendré trois conséquences économiques négatives :

- *une rentabilité moyenne diminuant de 34 % en 2000 à 27 % en 2005 et 24 % en 2008* ; la profitabilité relative des actes qui représentent en moyenne 75 % du chiffre d'affaires, de 17 %, est nettement sous-valorisée;
- *un revenu moyen avant impôts sur le revenu qui chute d'année en année pour atteindre 4.600 € nets mensuels en 2008* [sources croisées des Associations Régionales Agréées de l'Union des Professions Libérales (ARAPL) et de la Caisse autonome de retraite et de prévoyance des vétérinaires (CARPV)];
- *la rentabilité la plus faible des professions libérales*, comme le montre le **tableau 2** (ARAPL 2005) :

Profession	Chiffre d'affaires HT moyen en K€	Bénéfice moyen en K€	Rentabilité en %
Infirmière	69,8	42	60,17
Médecin généraliste	130,1	75,9	58,34
Kinésithérapeute	77,9	42,2	54,17
Cardiologue	204,3	109	53,35
Ophthalmologiste	227,4	120,7	53,08
Gastro entérologue	189,8	96,3	50,74
Gynécologue	139,8	69,1	49,43
Dermatologue	147,9	72,4	48,95
Radiologue	388,7	162,8	41,88
Chirurgien dentiste	207,8	80,8	38,88
Labo d'analyses	675,6	190	28,12
Vétérinaire	230	61,3	26,65

Tableau 2 : Caractéristiques du revenu des praticiens vétérinaires par rapport aux autres professions libérales.

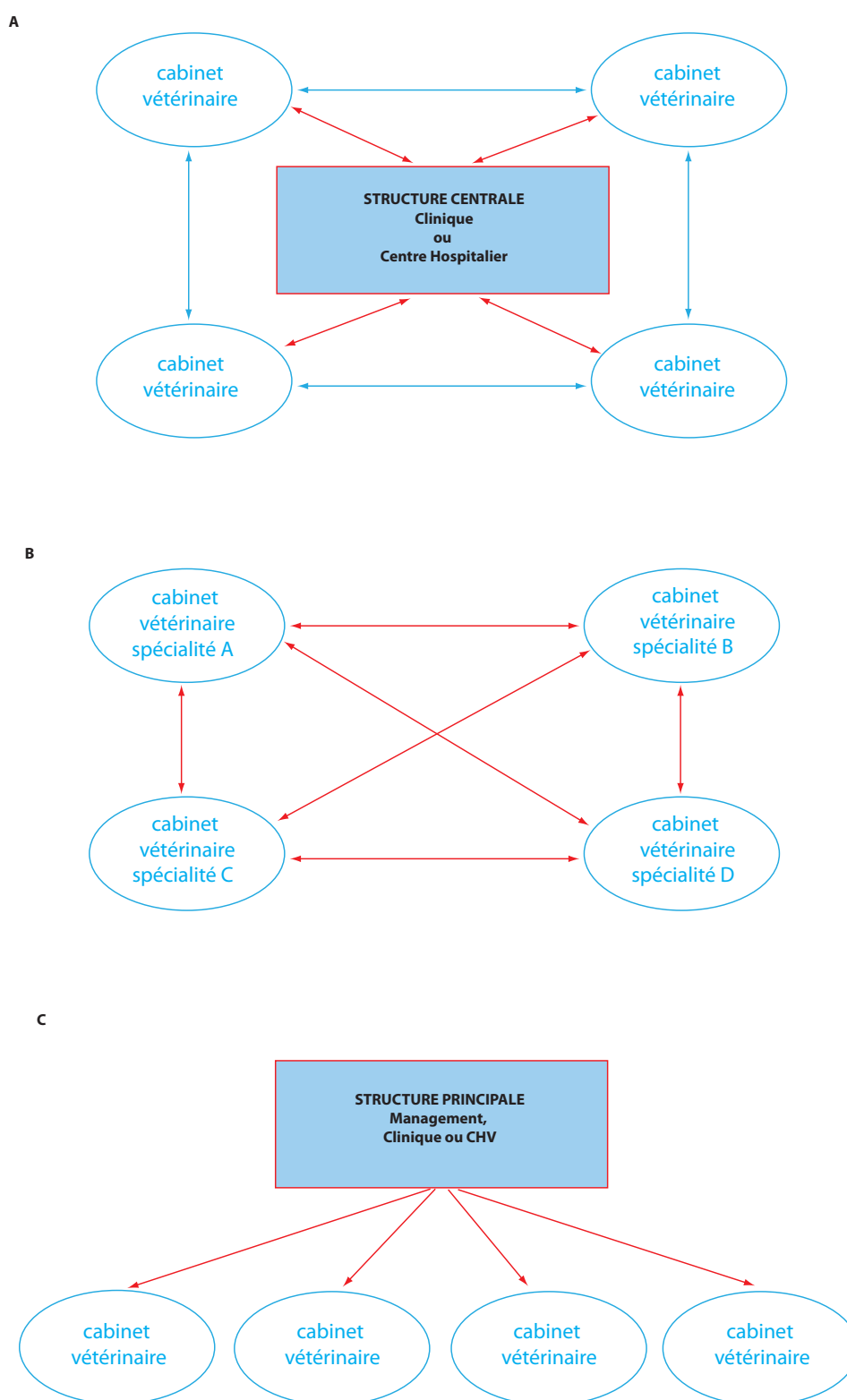


Figure 2 : Schémas des regroupements possibles des cabinets ou cliniques vétérinaires en réseaux : A, concentration ; B, rationalisation ; C, expansion. Commentaires dans le texte.

OPPORTUNITÉS POUR LE VÉTÉRAINAIRE DE DEMAIN

La connaissance des faiblesses et des menaces permet l'identification des facteurs-clés nécessaires à l'évolution de la profession et de prendre avantage des opportunités qui en résulte : le développement de la spécialisation et la nécessité du regroupement en réseau dont le service de garde est déjà une ébauche

Le développement de la spécialisation

La spécialisation a pour objectifs d'assurer une qualité de service réclamé par la clientèle, une reconnaissance accrue et élitiste de la profession vétérinaire.

Ses moyens sont la création de véritables pôles spécialisés dont les compétences sont lisibles et transparentes et une réelle utilisation de l'accord Gagnant-Gagnant au sein des réseaux de référés. Rappelons qu'un accord Gagnant-Gagnant (Win-Win) est un accord par lequel chaque partenaire se préoccupe aussi de l'intérêt de l'autre, dans le but de maximiser son propre intérêt. Il ne s'agit pas de rechercher le meilleur compromis de partage des gains mais d'augmenter les gains de chaque partenaire.

Trois obstacles au développement de la spécialisation ont été identifiés :

- l'adaptation des moyens : la constitution de plateaux techniques entraîne un ROI (« Return On Invest » ou retour sur investissement) tardif dans la situation actuelle ; par ailleurs le développement de la pratique itinérante est un travers à la fois démotivant pour les itinérants qui finissent par se sédentariser (démotivation, déplacements, routine) et pour la clientèle (confusion par présentation de l'itinérant comme un spécialiste) ;
- la mentalité du vétérinaire référant qui, envoyant un patient à une structure à la fois spécialisée et généraliste, craint d'être dévalorisé et qui manque de connaissances médicales pour reconnaître le niveau de délégation ;
- l'actuelle réglementation imposée par le code de Déontologie : elle ne reconnaît pas la qualification des membres des Collèges européens et est à l'origine d'une fuite à l'étranger, avec pour conséquence une perte du niveau d'excellence ; elle n'encourage pas non plus explicitement le regroupement.

Se regrouper pour être mieux armé

Trois indicateurs d'alarme sont explicites :

- l'importante augmentation du nombre de salariés vétérinaires (39 %),
- la féminisation de la profession : 50 % des praticiens canins et 82 % des étudiants des Écoles vétérinaires sont des femmes ;
- la paupérisation : 39 % des vétérinaires exercent seuls et le net disponible médian tend désormais vers les 4.000 € mensuels.

Les vétérinaires canins doivent impérativement se regrouper pour évoluer. Cette situation n'est pas sans rappeler celle des vétérinaires mixtes : en 1985, ils étaient 1,6 vétérinaire ETP/structure et leur bénéfice en euros constants, de 48 k€/vétérinaire/an ; en se regroupant pour atteindre 4,2 vétérinaires ETP/structure en 2005, leur bénéfice en euros constants a doublé pour atteindre 92 k€/vétérinaire/an (sources CARPV et CSOV).

La rationalisation et l'optimisation du fonctionnement des structures doit permettre : l'augmentation du revenu disponible par économie d'échelle, un meilleur accès au temps libre par optimisation du temps de travail, un accès facilité à la formation (temps, financement), une capacité d'investissement accrue.

Elles apportent aussi des réponses à des besoins sociétaux en diminuant le nombre de jeunes diplômés citadins au profit des zones de moindre densité ; en luttant contre la désertification des territoires ruraux, qui résulte de l'éloignement des services ; en augmentant la médicalisation des animaux de compagnie et le maillage des vétérinaires dans les zones à faible rentabilité économique.

Les schémas possibles de réseaux

Regarder les modes de fonctionnement de nos voisins européens, américains et homologues exerçant en humaine est riche d'enseignements et permet de définir un diagnostic de ce que pourrait être la structuration de notre exercice dans les années à venir. Trois schémas de restructuration sont possibles (*figure 2*). La *figure 3* résume le conflit entre les moyens économiques/niveau d'indépendance économique et le degré d'économie d'échelle permis par les différentes formes de ces réseaux (d'après Dominique Béchu).

La concentration

Dans ce système de structures mère-filles (*figure 2 A*), la structure vétérinaire centrale ou structure mère a pour objectif de mettre en place les conditions de mise en commun de moyens matériels et immatériels. Elle constitue un élément de coordination par la stratégie et l'organisation des services centraux, des flux d'informations et des compétences vétérinaires et non vétérinaires. Les cabinets satellites, structures filles, disposent d'une réelle autonomie ; ils peuvent développer des relations entre eux, consistant en l'échange de savoir faire, de partage de capacités de production et de main-d'œuvre, de telle manière que les capacités des unités périphériques soient optimisées.

Sur le plan juridique, l'objet des statuts d'un tel regroupement est l'exercice en commun de la médecine et de la chirurgie des animaux et la mutualisation des moyens techniques, informatiques, matériels, humains et financiers. Son fonctionnement doit être précisément décrit : Son organisation repose sur les principes suivants :

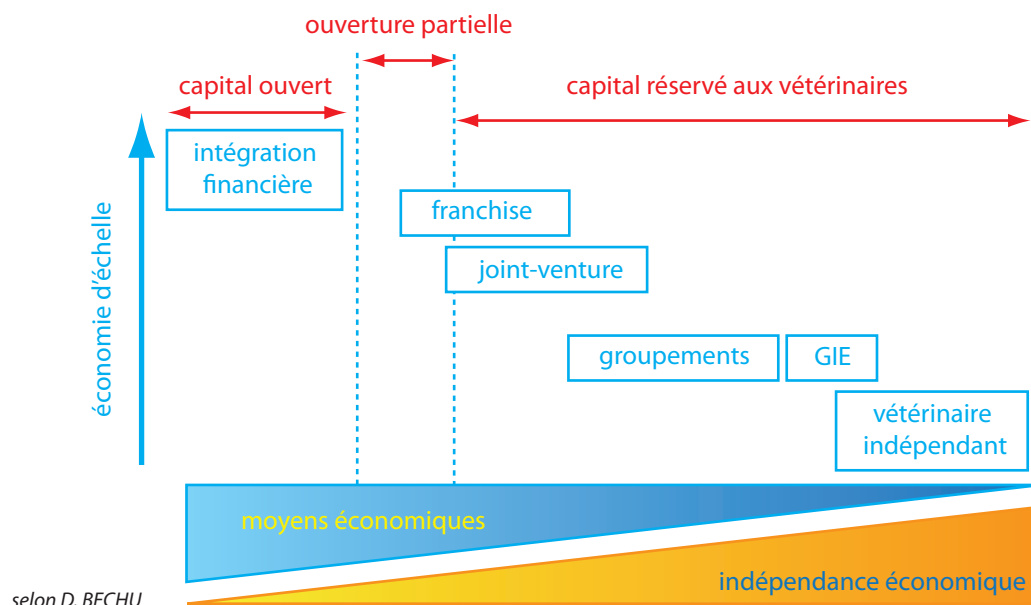


Figure 3 : La dualité moyens/indépendance financière. Cette figure résume le conflit entre les moyens économiques/niveau d'indépendance économique et le degré d'économie d'échelle permis par les différentes formes de réseaux (d'après Dominique Béchu).

- de synergie et de rationalisation des moyens et des coûts : les services de proximité opérationnels que sont les cabinets vétérinaires sont maintenus avec des coûts de fonctionnement maîtrisés; les charges de structures « hors métier », allégées, sont mutualisées, en prise avec la structure centrale de niveau clinique ou centre hospitalier vétérinaire;
- de structuration en réseau opérationnel : les cabinets vétérinaires avec « services » allégés privilégient les services dédiés vétérinaires et les services clients opérationnels renforcés et optimisent le maillage et la densification vétérinaire;
- d'appui et de partage avec une structure centrale chargée du plateau technique commun (management et gestion, services spécialisés, centres d'appel...); matérialisation des compétences, échange et partage : ouverture des métiers généralistes vers des métiers spécialistes, en complémentarité, selon des choix individuels évolutifs.

Ce type de réseau local de structures vétérinaires constituées autour d'un plateau technique élaboré n'est que la formalisation de la constitution du modèle référé/référant actuellement fréquent. Il le sera plus, à notre sens, dans les mois à venir, une fois la validité de la compétence du plateau central admis. L'exemple type est celui de Goddard Veterinary Group (<http://www.goddardvetgroup.co.uk>), créé en 1952 en Grande Bretagne. La structure centrale est aujourd'hui constituée de trois hôpitaux et d'un laboratoire. Chacun des 27 satellites est détenu par un vétérinaire praticien salarié, aidé de deux à trois infirmières

La rationalisation

La rationalisation résulte des regroupements de cliniques qui mettent leur plateau technique à la disposition des clients de leurs confrères (**figure 2B**). Les clients sont ainsi référés dans le groupe selon les compétences des cabinets (organisation circulaire en cabinets satellites ne fonctionnant qu'en « Business to Consumers »). Ces réseaux sont gérés par des vétérinaires (politique d'achat, management, stratégie de vente, ressources humaines...) dont les honoraires (pourcentage sur profits) sont partagés entre les cabinets du réseau. Des standards de qualité sont définis et rédigés pour tous, des protocoles de soins ainsi que des programmes de médecine préventive sont établis et proposés de façon similaire aux clients de toutes les cliniques. Comme toujours dans ces grands groupes, nous retrouvons une unité de politique et d'aspect des cliniques, afin d'accentuer l'appartenance au réseau aux yeux du public. La publicité est un outil important dans le succès de ce réseau.

En Grande Bretagne, Medivet (www.medivet.co.uk), créé en 2002, regroupe à ce jour 37 cliniques et emploie 300 personnes. En Espagne, Vetersalud (www.veterinario-vetersalud.com) regroupe 28 structures.

Dans ce type de regroupement de compétences, le Partenariat professionnel est un regroupement particulier autour d'une spécialisation. Ainsi en Grande Bretagne, Vetsnow est un réseau de cliniques spécialisées en urgences, ouvertes seulement la nuit, les fins de semaine et les jours fériés. Il propose aux vétérinaires de retrouver une qualité de vie en référant leurs urgences de nuit et de fin de semaine à la clinique du réseau la plus proche.

L'expansion (figure 2 C)

Les formes d'expansion sont les plus nombreuses et sont de trois types.

La franchise

La franchise se définit par une collaboration entre d'une part, le franchiseur qui possède un concept produit-service ou un savoir-faire professionnel, en tout cas une marque forte et une puissance de communication nationale et d'autre part, une ou plusieurs entreprises, les franchisés, qui apportent un outil et une force de travail qu'elles mettent à la disposition du franchiseur pour exploiter son concept.

Le franchiseur se rémunère au pourcentage des ventes du franchisé. Ces franchises apportent un savoir faire et de la publicité en échange d'une rétrocession sur le chiffre d'affaires.

En Grande Bretagne, Easy Vets (www.easyvets.com) est une franchise dont l'activité est limitée exclusivement à la vaccination et à la stérilisation. Son positionnement est « low cost ». Elle assure la communication, la gestion, centralise les achats et garantit aux employés vétérinaires une qualité de vie très satisfaisante (plus de 30 jours de vacances par an pas de gardes de nuit ni de week-end, fermeture à 17h). Créé en 2000, Easy Vet regroupe aujourd'hui huit structures.

En Espagne, la franchise la plus connue est Nexo (www.nexo-vet.com).

La joint-venture ou co-entreprise,

Une Joint Venture est une entité formée par plusieurs parties afin de mener une activité économique de concert. Il s'agit d'un arrangement rigide, ciblé sur un projet spécifique ou non, qui partage les revenus, les dépenses et le contrôle de la nouvelle structure ainsi créée. La SARL et le partenariat sont des formes courantes de Joint-Venture.

C'est le cas de Vets 4 pets (www.vets4pets.com) en Grande Bretagne, qui possède 89 sites et emploie 950 personnes dont 114 vétérinaires. Le vétérinaire praticien apporte son expertise médicale et Vets 4 Pets assure une infrastructure clé en main (accès, parking, rationalisation, marketing...), une stratégie d'achat (négociation de groupe), la gestion des ressources humaines (recrutement, formation), une stratégie de vente (plan marketing, positionnement...), une totale gestion comptable, juridique et fiscale, un management financier (business plan, budgets prévisionnel, indicateurs). Les vétérinaires praticiens sont libres de la gestion de leur travail (horaires, tarifs, ressources humaines) et de la gestion de leurs parts sociales (cession, revente). Pour un investissement de base de 450.000 € en 2009, le vétérinaire apporte 49.000 € et Vets 4 Pets 401.000 €. Le

vétérinaire rembourse Vets 4 Pets par crédit bail les cinq premières années et conserve la totalité des résultats à partir de la 6^e année, Vets 4 Pets facture un paquet standard d'honoraires de management (services optionnels possibles).

L'intégration financière

Les cliniques et cabinets appartiennent ici à un groupe financier qui en a fait l'achat. Les praticiens vétérinaires sont salariés de ce groupe et consacrent la totalité de leur activité à la pratique de leur diplôme.

C'est le cas en Grande Bretagne de CVS (www.cvsukltd.co.uk) créé en 1999 par un fonds d'investissement qui a racheté des cliniques déjà regroupées et bien établies. CVS possède 45 groupes de cliniques représentant 128 sites et trois laboratoires d'analyses. Employant 1214 personnes dont 271 vétérinaires, le groupe est ainsi devenu le premier employeur de vétérinaires du pays (2,2 % des vétérinaires de Grande Bretagne). Les vétérinaires du groupe attribuent le succès de CVS à l'amélioration spectaculaire des performances financières des structures rachetées (massification d'achat, politique de référés en interne, mutualisation des moyens et des risques, amélioration du savoir faire et de la technicité des praticiens).

Aux Etats-Unis, VCA est le modèle originel de l'intégration financière. La clinique type recherchée par VCA dégage plus d'un million de dollars de chiffre d'affaires et comprend au moins trois vétérinaires à plein temps. VCA possède à ce jour 435 structures dans 38 États, un laboratoire d'analyse, emploie plus de 1600 vétérinaires dont 130 spécialistes certifiés d'un Collège américain. Banfield a développé un autre type de modèle d'intégration financière, en choisissant d'ouvrir des cliniques juxtaposées à un « *pet-shop hard-discounter* » (PetSmart) qu'il exploite grâce à une équipe locale. Son émergence a été ainsi favorisée par un plus fort désir de qualité de vie de la part des jeunes, associé à un moindre désir d'investissement ayant pour conséquence une difficulté pour les anciens de vendre leur clientèle : cette situation est très proche de celle vécue actuellement par les vétérinaires français et il y a quelques années, par les médecins hospitaliers du secteur privé en France. Aujourd'hui représente 617 hôpitaux et emploie 7094 personnes dont 1370 vétérinaires et 424 administratifs au siège social. Un vétérinaire du groupe se voit donc proposer des possibilités d'évolution professionnelles.

L'intégration financière peut s'accompagner de l'intégration physique dans une chaîne de fournisseurs d'aliments pour animaux de compagnie. Les cabinets sont alors situés dans le « *pet-shop* » même qui constitue la vitrine de l'activité vétérinaire. Les vétérinaires en sont salariés. Ce sont les cas d'Activet en Allemagne et d'Elke aux Pays-Bas.

LES CONSÉQUENCES DE LA DIRECTIVE SERVICES

La directive « relative aux services dans le marché intérieur » du 12 décembre 2006, dite « directive services », vise à faire progresser le marché unique des services. Plus précisément, elle oblige les États membres à réduire les formalités administratives, à renforcer la transparence pour les entreprises et les destinataires de services et à supprimer les exigences contraires aux principes du droit européen (voir la présentation générale, Lequiller 2010). Les soins vétérinaires sont inclus dans le champ d'application de cette directive (Rondeau & Guérin, 2010). Sa mise en place va changer le profil de la profession vétérinaire. En créant un véritable marché intérieur des services, son objectif est triple : faciliter la liberté d'établissement dans d'autres États membres, assurer la liberté de prestation de services entre les États membres et élargir le choix offert aux destinataires des services.

L'Ordre vétérinaire est actuellement en charge du dossier. « Il a pour objectif de doter la profession de nouveaux outils pour encadrer l'exercice de la médecine et de la chirurgie des animaux. Les propositions reposent sur une idée simple qui est d'accepter l'ouverture de l'exercice dans plusieurs domiciles professionnels d'exercice ou dans plusieurs sociétés vétérinaires, en contrepartie d'une véritable régulation du dispositif. Elles reposent sur la notion d'administrateur de domicile professionnel d'exercice et sur la rédaction des conditions générales de son fonctionnement. Six thématiques vétérinaires ont fait l'objet d'une évaluation : les limitations à l'exercice au sein d'une société, la limitation du nombre de domiciles professionnels d'exercice et annexes, la limitation du nombre de salariés ou de collaborateurs libéraux, l'unicité du domicile professionnel administratif, l'installation dans des locaux commerciaux et la communication » (Guérin & Rondeau, 2010).

CONCLUSION

En France, les faiblesses des praticiens canins sont la conséquence d'entreprises trop petites et isolées qui ne stimulent pas l'offre et freinent le développement économique : isolement professionnel, difficulté à rentabiliser le matériel, offre de services mal structurée, réponse mal adaptée à la demande de la clientèle, personnel difficile à recruter et à motiver.

Les menaces qui pèsent sur eux sont une concurrence interne et externe, une sérieuse baisse de rentabilité (chute de 17 % du revenu disponible en sept ans en dépit d'une hausse de 50 % du chiffre d'affaires moyen).

Les opportunités à saisir portent sur le développement de la spécialisation, sur l'aptitude à se regrouper (à l'analogie de ce qu'on fait les vétérinaires mixtes depuis les années 1990) et à constituer des réseaux. Une évolution vers les regroupements est inéluctable pour rationaliser et optimiser le fonctionnement des structures et répondre aux évolutions sociétales. À l'analogie de ce qui s'est développé dans d'autres États membres ou aux États Unis, trois schémas de réseaux sont possibles : la concentration (structure centrale/cabinets satellites), la rationalisation (correspondance circulaire) et l'expansion (franchise, joint venture, intégration financière). Cette évolution a pour conséquence notamment la disparition du principe de l'unicité de domicile professionnel et une nouvelle conception de la communication professionnelle. Elle appelle à revoir le code de déontologie et certains articles du Code rural, études et travaux déjà bien avancés par l'Ordre des vétérinaires. Par ailleurs, la France, comme les pays voisins, se préoccupe de l'éthique professionnelle et une chose fondamentale doit, à notre sens, animer notre évolution future : laisser l'animal au centre de la chaîne de soins.

BIBLIOGRAPHIE

- ARAPL- Association Régionale Agréée Professions Libérales - www.arapl.fr
- CARPV – Caisse Autonome de Retraites et de Prévoyance des Vétérinaires - 64 avenue Raymond POINCARE, 75016 PARIS
- Collectif. 2007. Analyse de l'avenir des professions libérales. Semaine vétérinaire n° 1282.
- CSOV- Conseil Supérieur de l'ordre des Vétérinaires - www.veterinaire.fr
- Duhautois, B. 2009. L'entreprise vétérinaire à réinventer : du cabinet aux réseaux. Ed Medcom Paris, 110 pages.
- Guérin, J. & Rondeau, Ch. 2010. Évolution du code de déontologie vétérinaire. Bull Acad Vet. 163 (3) : 227-230.
- Lequiller, P. 2010. Présentation générale de la directive du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur, dite « directive services ». Bull Acad Vet. 163 (1) : 27-31.
- Rondeau, Ch. & Guérin, J. 2010. Directive Services : Quoi, Pourquoi, Comment ? Bull Acad Vet. 163 (3) : 223-226.
- Poubanne, Y. 2007. Enquête Econovet. La Dépêche vétérinaire n° 943, du 12 mai au 18 mai 2007.